



Gesine Hofinger  
Rudi Heimann *Hrsg.*

# Handbuch Stabsarbeit

Führungs- und Krisenstäbe  
in Einsatzorganisationen, Behörden  
und Unternehmen

*2. Auflage*

 Springer

# Handbuch Stabsarbeit

Gesine Hofinger • Rudi Heimann  
*Hrsg.*

# Handbuch Stabsarbeit

Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen,  
Behörden und Unternehmen

2. Auflage

 Springer

*Hrsg.*

Dr. Gesine Hofinger  
Team HF Hofinger Künzer & Mähler PartG  
Ludwigsburg  
Deutschland

Rudi Heimann  
Selters (Taunus)  
Deutschland

ISBN 978-3-662-63034-1      ISBN 978-3-662-63035-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63035-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

## Vorwort zur zweiten Auflage

---

Rund vier Jahre nach dem Erscheinen der Erstauflage des „Handbuch Stabsarbeit“ wurde durch die anhaltende und intensive Beschäftigung mit dem Thema deutlich, dass es neue Fragen und Herausforderungen gibt, die nach einer Antwort verlangen. Auch die Einschätzung, dass die Literatur zur Arbeit in und mit Stäben sehr überschaubar ist (Vorwort der ersten Auflage), hat sich durch den Erfolg der Erstauflage bestätigt. Die Arbeit an der Zweitaufgabe wurde begonnen, während die erste Phase der Covid-19-Pandemie die Notwendigkeit funktionierender Krisen- und Führungsstäbe verdeutlichte.

Es gelang, anerkannte Experten aus unterschiedlichen Fachrichtungen als neue Autorinnen und Autoren zu gewinnen und dankenswerterweise erklärten sich die bisherigen Beteiligten bereit, ihre Beiträge zu aktualisieren, dabei zum Teil umfangreich zu überarbeiten und an die neuesten Erkenntnisse anzupassen. Besonderer Dank gebührt den Autoren, die sich während der extrem angespannten Einsatzlage ihrer eigenen Stäbe die Zeit nahmen, wieder oder auch erstmals ihr Wissen und ihre Erfahrungen in das Handbuch einzubringen. Im Ergebnis ist das vorliegende Werk umfangreicher und berücksichtigt weitere der zahlreichen Wissensgebiete, die mit Stabsarbeit verknüpft sind.

In komplexen Lagen treffen unterschiedliche Organisationen als Betroffene, helfend und aufsichtsführend zusammen. Dabei bilden sie alle ihre eigenen Stäbe – Militär, Polizei und Feuerwehr, Katastrophenschutz, Rettungsdienste, Institutionen wie Kliniken und Schulen, Verwaltungen und Industrie- und Wirtschaftsunternehmen. Wenngleich jede dieser Organisationen zunächst einmal eine „eigene“ Stabsarbeit macht, verlangt das konkrete Einsatzereignis in der Regel die Zusammenarbeit mindestens zweier, häufig sogar mehrerer dieser Beteiligten. Die im Handbuch Stabsarbeit vereinten unterschiedlichen Perspektiven können das Verständnis für die jeweiligen Partner im Einsatz fördern und damit zum Einsatzerfolg beitragen.

In Teil I wurden die vorhandenen Beiträge zu Grundlagen der Stabsarbeit erweitert und vertieft. Die Beiträge von Teil II zu Stabsarbeit in verschiedenen Bereichen wurden strukturell vereinheitlicht und teils allgemeiner formuliert. Gleichzeitig fand eine Erweiterung statt: Schulen, Krankenhäuser und Krisenstäbe in Touristikunternehmen runden jetzt den Überblick ab.

In Teil III wurden die Themenfelder Entscheiden und Führen um zusätzliche Beiträge erweitert. Dabei wurde Wert auf die praktische Anwendbarkeit vorgestellter Modelle und Verfahren gelegt, ohne die theoretischen Grundlagen zu vernachlässigen. Der Aufgabe Beurteilung der Lage und der Frage nach möglichen Entscheidungshilfen wurden zusätzliche Kapitel gewidmet.

Die Konzepte und die Gestaltung von Stabsräumen in Teil IV erfuhren nicht nur eine Überarbeitung vor dem Hintergrund sich ständig ändernder Technik, sondern auch im Hinblick auf die Darstellung innovativer Ideen. Ein Kapitel zur Gestaltung der Besprechungstische ergänzt die vorhandenen Beiträge.

Teil V mit den Leitthemen der Kommunikation und Informationsflüsse erhielt neue Kapitel im Bereich der Visualisierung und Lagedarstellung sowie der Kommunikationsmittel von Stäben und zu virtuellen Stabsbesprechungen.

Der Teil VI zu Ausbildung und Übungen von Stäben wurde ergänzt um Kapitel zur Personalauswahl und zur Anforderungsanalyse.

Der Teil VII „Schnittstellen“ wurde, entsprechend der Wichtigkeit dieses Bereichs, ergänzt um Kapitel zu Ständigen Stäben, der Führungsübernahme und dem Einsatz flexibler Stäbe.

Neu im Buch ist ein abschließender Teil VIII mit aktuellen Fallbeispielen einschließlich der Covid-19-Pandemie aus der Praxis unterschiedlicher Stäbe (Unternehmen, Landesregierung, Kommune, Feuerwehr).

Allen Beitragenden sei gedankt dafür, dass sie bereit waren, ihre Beiträge an das Gesamtkonzept anzupassen und die Überarbeitungswünsche der Herausgeber umzusetzen.

Wir hoffen, dass das Handbuch die Stäbe der hier vertretenden Organisationen bei der effektiven Lagebewältigung unterstützt und die interorganisationale Zusammenarbeit erleichtert.

Ludwigsburg/Frankfurt am Main  
November 2021

**Gesine Hofinger**  
**Rudi Heimann**

## Vorwort zur ersten Auflage

---

Führungs- und Krisenstäbe als Instrumente der Bewältigung komplexerer Schadenslagen oder Einsatzsituationen sind nichts Neues. Seit der Jahrtausendwende finden sie aber aus verschiedenen Gründen auch in Unternehmen und Verwaltungen zunehmend Verbreitung und öffentliche Aufmerksamkeit.

Mit dieser Aufwertung der Stabsarbeit geht der Wunsch nach Wissen über diese Arbeitsform, ihre Voraussetzungen und Erfolgsbedingungen einher. Doch die Überblicksliteratur zur Arbeit in und mit Stäben ist im deutschen und englischen Sprachraum sehr überschaubar. Diese Erkenntnis und das dringende Bedürfnis vieler Stabsmitglieder und Entscheider an der Spitze eines Stabes, mehr über die Voraussetzungen effektiver und effizienter Stabsarbeit zu erfahren, sind die Beweggründe für dieses Buch.

Die bisherige Literatur fokussiert regelmäßig auf die berufliche Herkunft der Autoren. So existieren Werke zu Militär-, Polizei-, Feuerwehr- oder Verwaltungsstäben. Hier jedoch wurde ein anderer Ansatz gewählt: Wir geben einen breit gefächerten, anwenderorientierten Überblick darüber, was Stabsarbeit bedeuten und wie sie erfolgreich sein kann. Themen sind die Geschichte und Prinzipien der Stabsarbeit, Stabsformen, Führungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse, Ausstattung sowie Lernmöglichkeiten. Das vorliegende Buch vereint dazu Autorinnen und Autoren aus Einsatzorganisationen, Unternehmen, Verwaltungen, Forschung und Beratung. Auch die Herausgeber tragen durch ihren Hintergrund, Polizei und Human-Factors-Psychologie, sowie durch weitreichende und langjährige eigene Erfahrungen in Stabsarbeit bzw. mit Stabsübungen, Training und Forschung zur Perspektivenvielfalt bei. So werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich, die in der Definition der Stabsarbeit, der Arbeitsweise, der baulichen und technischen Ausstattung und der Ausbildung zu finden sind. Nach einem Blick auf die Grundlagen der Stabsarbeit (Teil I) werden die Stabsformen Technische Einsatzleitung (Feuerwehr, Störfallindustrie), Führungsstab (Militär, Polizei, Feuerwehr, Hilfsorganisationen), Notfallstab (Störfallindustrie, Prozessindustrie), Katastrophenschutzstab (Verwaltung), Krisenstab (Verwaltung, Unternehmen, Politik) mit ihren Aufgaben, Strukturen und Prozessen kurz definiert (Teil II), um sie dann aus jeweils mehreren Perspektiven zu beleuchten (Teil III bis VII).

Wo es Regeln und Normen oder überlieferte Tradition der Stabsarbeit mit entsprechender Literatur gibt, wurde darauf Bezug genommen; wo nicht, haben die Autorinnen und Autoren ihre Erfahrungen zusammengefasst.

Dieses Buch entstand im Nachgang einer von den Herausgebern geleiteten Workshop-Reihe „Führen in und mit Stäben“ der „Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten“ e. V. (► <http://www.plattform-ev.de>). Etliche Teilnehmende dieser Workshops, Experten aus den unterschiedlichsten Berufsfeldern, haben mit der Darstellung ihrer Konzepte und Erfahrungen an diesem Buch mitgewirkt. Hinzu kamen weitere Autorinnen und Autoren aus Behörden, Unternehmen und Einsatzorganisationen, die ihre Perspektiven und Erfahrungen beigetragen haben.

Wir danken allen Beteiligten, dass sie sich auf das Ziel dieses Buches eingelassen haben, Stabsarbeit in ihrer Vielfältigkeit zu zeigen. Die Bezugnahme der einzelnen Kapitel aufeinander verlangte von allen, ihre Beiträge an das Gesamtkonzept

anzupassen und sich auf Überarbeitungswünsche der Herausgeber einzulassen. Dass dies gerne und schnell geschah, machte die Arbeit für uns angenehm und produktiv; danke dafür!

Wir haben versucht, zwischen berufstypischen korrekten Formulierungen und Allgemeinverständlichkeit eine Balance zu finden. Im Zweifel haben wir uns für Verständlichkeit entschieden, damit die Inhalte für andere Berufsgruppen nützlich sein können (fachspezifische Werke zur Stabsarbeit liegen ja vor). Um die Anwesenheit von Frauen in Stäben bemerkbar zu machen, ohne die Lesbarkeit durch konsequente Doppelung zu stören, kommen in den Texten unsystematisch auch weibliche Formen vor – wie bei den männlichen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechter gemeint.

Beim Lesen wird man feststellen, dass es „die Stabsarbeit“ nicht gibt – genauso wenig, wie es „den Stab“ gibt. Unterschiedliche Aufgabenstellungen und differente verfügbare Ressourcen führen zu den verschiedensten Ausprägungen, die alle bestimmte Vor- und Nachteile aufweisen. Nicht selten sind es unvermeidbare Kompromisse, mit denen sich eine Organisation der Krisenbewältigung stellen muss. Und das in einer Zeit, in der die Bevölkerung Krisen nicht mehr als per se unabwendbare Ereignisse ansieht und von den Verantwortungsträgern einen professionellen Umgang erwartet. Die Medien sorgen an dieser Stelle nicht nur für die notwendige Transparenz, sondern erhöhen, gerade auch über soziale Medien, den Handlungs- und Entscheidungsdruck immens. Dieses Buch soll einen Beitrag dazu leisten, dass die verantwortlichen Organisationen und die darin tätigen Menschen in der Krise erfolgreich und sicher handeln.

# Inhaltsverzeichnis

---

## I Grundlagen

<b>1</b>	<b>Stabsarbeit – Konzept und Formen der Umsetzung</b> .....	<b>3</b>
	<i>Rudi Heimann und Gesine Hofinger</i>	
1.1	Was ist ein Stab? .....	3
1.2	Krisenmerkmale .....	5
1.3	Aufgaben von Stäben .....	5
1.4	Strukturen und Prozesse .....	6
1.5	Merkmale der Stabsarbeit .....	6
1.6	Formen von Stäben .....	7
	Literatur .....	9
<b>2</b>	<b>Historie von Stäben</b> .....	<b>11</b>
	<i>Rudi Heimann</i>	
2.1	Begriff des Stabes .....	11
2.2	Der Stab als Stütze oder Gefährdung der eigenen Macht? .....	11
2.3	Frühe Entwicklung der Stabsarbeit im Militär .....	12
2.4	Entwicklung der Stabsarbeit in Preußen .....	13
2.5	Der Stab im deutschen Militär nach 1945 .....	15
2.6	Übertragung der Stabsarbeit vom Militär auf andere Bereiche .....	15
2.6.1	Stäbe in der Wirtschaft .....	15
2.6.2	Stäbe in den Kirchen .....	16
2.6.3	Öffentliche Verwaltung .....	16
2.6.4	Polizei .....	17
2.6.5	Feuerwehr und Katastrophenschutz .....	17
	Literatur .....	19
<b>3</b>	<b>Die Kunst der Stabsarbeit – Ein Essay</b> .....	<b>21</b>
	<i>Stefan Strohschneider</i>	
3.1	Einleitung .....	21
3.2	Schwierigkeiten der Stabsarbeit .....	21
3.3	Stabsarbeit ist mehr als Handwerk .....	22
3.4	Strategische Flexibilität .....	22
3.5	Schutz des Kompetenzzempfindens .....	23
3.6	Moralische Bildung .....	24
3.7	Konsequenzen .....	25
	Literatur .....	26

4	<b>Ethische Dimensionen der Stabsarbeit</b> .....	27
	<i>Werner Schiewek</i>	
4.1	Moralische Ansprüche und Stabsarbeit .....	27
4.2	Moralische Dimension der Führung in Stäben .....	27
4.3	Moralische Dimension der Mitarbeit in Stäben .....	28
4.4	Nutzung moralischer Heuristiken in der Stabsarbeit .....	30
4.5	Fazit. ....	32
	Literatur .....	32

## II Stabsarbeit in verschiedenen Bereichen

5	<b>Militärische Stäbe in der Bundeswehr</b> .....	37
	<i>Harald Schaub</i>	
5.1	Einleitung .....	37
5.2	Rechtliche Grundlagen .....	38
5.3	Aufbau- und Ablauforganisation .....	38
5.3.1	Militärischer Führungsprozess .....	38
5.3.2	Aufgabe und Arbeitsweise .....	38
5.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik .....	40
5.5	Personal .....	41
	Literatur .....	41
6	<b>Führungsstäbe der Polizei</b> .....	43
	<i>Rudi Heimann</i>	
6.1	Einleitung .....	43
6.2	Rechtliche Grundlagen .....	43
6.3	Aufbau- und Ablauforganisation .....	44
6.3.1	Alarmierung .....	46
6.3.2	Aufgabe und Arbeitsweise .....	46
6.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik .....	48
6.5	Eingesetztes Personal .....	48
6.5.1	Aufrufstäbe und ständige Stäbe .....	48
6.5.2	Fachberater .....	48
6.5.3	Verbindungspersonen und -beamte .....	49
6.5.4	Aus- und Fortbildung .....	49
	Literatur .....	50
7	<b>Führungsstäbe der Feuerwehr</b> .....	51
	<i>Christoph Lamers</i>	
7.1	Einleitung .....	51
7.2	Rechtliche Grundlagen .....	51
7.3	Aufbau- und Ablauforganisation .....	52
7.3.1	Gliederung und Umfang eines Stabes .....	52
7.3.2	Arbeitsweise eines Stabes .....	53

7.4	<b>Stabsräume inkl. eingesetzter Technik</b> .....	56
7.5	<b>Eingesetztes Personal</b> .....	57
7.6	<b>Sonstiges</b> .....	57
7.6.1	Kommunikation .....	57
7.6.2	Einsatzhäufigkeit und Übungen .....	58
	Literatur .....	59
8	<b>Stäbe in der Katastrophenabwehr der Freien und Hansestadt Hamburg</b> .....	61
	<i>Thomas Melchert</i>	
8.1	<b>Besonderheiten der Stadtstaatlichkeit und Rechtsgrundlagen</b> .....	61
8.2	<b>Aufbau und Aufgaben der Katastrophenschutzstäbe in Hamburg</b> .....	62
8.2.1	Katastrophenschutzbehörden und ihre Stäbe .....	62
8.2.2	Aufgaben des Zentralen Katastrophendienststabes – ZKD .....	64
8.3	<b>Stabsräume und Technik</b> .....	64
8.4	<b>Eingesetztes Personal</b> .....	66
8.5	<b>Zusammenfassung und Fazit</b> .....	66
9	<b>Aufgaben und Struktur von Verwaltungsstäben</b> .....	69
	<i>Matthias Gahlen</i>	
9.1	<b>Einleitung</b> .....	69
9.2	<b>Rechtsgrundlagen</b> .....	69
9.3	<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b> .....	70
9.3.1	Krisenmanagement in den unterschiedlichen Verwaltungsebenen .....	72
9.3.2	Alarmierung .....	72
9.3.3	Medienarbeit .....	73
9.4	<b>Stabsräume inkl. eingesetzter Technik</b> .....	73
9.5	<b>Eingesetztes Personal</b> .....	73
	Literatur .....	74
10	<b>Politische Stäbe</b> .....	75
	<i>Rudi Heimann</i>	
10.1	<b>Einleitung</b> .....	75
10.2	<b>Rechtliche Grundlagen</b> .....	75
10.3	<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b> .....	76
10.3.1	Alarmierung .....	77
10.3.2	Aufgabe und Arbeitsweise .....	77
10.4	<b>Stabsräume inkl. eingesetzter Technik</b> .....	78
10.5	<b>Eingesetztes Personal</b> .....	79
10.5.1	Leitungsebene .....	79
10.5.2	Einsatzmanagement .....	79
10.6	<b>Andere Bundesländer</b> .....	79
	Literatur .....	80

<b>11</b>	<b>Krankenhauseinsatzleitungen – Stabsarbeit im Krankenhaus</b> .....	<b>81</b>
	<i>Katja Scholtes</i>	
11.1	<b>Einleitung</b> .....	81
11.2	<b>Rechtliche Grundlagen</b> .....	81
11.3	<b>Aufbau- und Ablauforganisation der Krankenhauseinsatzleitung und operativen Einsatzleitung</b> .....	83
11.3.1	Operative Einsatzleitung (opEL) .....	83
11.3.2	Krankenhauseinsatzleitung .....	84
11.3.3	Kommunikation .....	85
11.4	<b>Stabsräume inkl. eingesetzter Technik</b> .....	85
11.5	<b>Eingesetztes Personal</b> .....	86
11.6	<b>Besonderheiten</b> .....	87
11.7	<b>Fazit</b> .....	88
	Literatur .....	89
<b>12</b>	<b>Krisenbewältigungsstrukturen in der chemischen Industrie: Betriebliche Notfall- und Krisenstäbe</b> .....	<b>91</b>
	<i>Stephan Hummel und Norbert Jetten</i>	
12.1	<b>Zielsetzung und relevante Szenarien</b> .....	91
12.2	<b>Rechtliche Grundlagen</b> .....	92
12.3	<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b> .....	92
12.4	<b>Stabsräume inkl. eingesetzter Technik</b> .....	94
12.5	<b>Personal</b> .....	94
12.6	<b>Entwicklungen</b> .....	95
	Literatur .....	97
<b>13</b>	<b>Krisenstäbe in Wirtschaftsunternehmen</b> .....	<b>99</b>
	<i>Katrin Osarek und Gesine Hofinger</i>	
13.1	<b>Einleitung</b> .....	99
13.2	<b>Rechtliche Grundlagen</b> .....	100
13.3	<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b> .....	101
13.4	<b>Stabsräume inkl. eingesetzter Technik</b> .....	103
13.5	<b>Eingesetztes Personal</b> .....	103
13.6	<b>Fazit</b> .....	104
	Literatur .....	104
<b>14</b>	<b>Krisen- und Arbeitsstäbe in internationalen Touristikkonzernen</b> .....	<b>105</b>
	<i>Franziskus Bayer</i>	
14.1	<b>Einleitung – von der Strandbar in den Krisenmodus</b> .....	105
14.2	<b>Rechtliche Grundlagen</b> .....	105
14.3	<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b> .....	106
14.3.1	Organisatorisches und touristisches Krisenmanagement .....	106
14.3.2	Stäbe in Konzern und Tochtergesellschaften .....	106
14.3.3	Normal- und Sonderbetrieb/Führungsvorgang .....	110
14.4	<b>Stabsräume und Technik</b> .....	111

14.5	<b>Eingesetztes Personal</b> .....	111
14.5.1	Personalauswahl und Anforderungen .....	111
14.5.2	Care Teams und Go Teams .....	112
	Literatur .....	112
15	<b>Aufgaben und Struktur von schulischen Krisenteams</b> .....	113
	<i>Chris Hörnberger</i>	
15.1	<b>Einleitung</b> .....	113
15.1.1	Aufgabenfeld und Zweckbestimmung .....	114
15.2	<b>Rechtliche Grundlagen</b> .....	114
15.3	<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b> .....	116
15.3.1	Aufgaben und Ziele .....	116
15.3.2	Aufbaustruktur .....	117
15.4	<b>Stabsräume inkl. eingesetzter Technik</b> .....	118
15.5	<b>Personal</b> .....	119
	Literatur .....	120
<b>III</b>	<b>Führen und Entscheiden im Stab</b>	
16	<b>Der Einfluss von Führungsansätzen auf das Führungssystem und die Stabsarbeit</b> .....	123
	<i>Florentin von Kaufmann</i>	
16.1	<b>Problemstellung</b> .....	123
16.1.1	Erfahrung mit der spezifischen Einsatzsituation .....	124
16.2	<b>Führungsansätze nach Alberts &amp; Hayes</b> .....	125
16.3	<b>Auswirkungen auf das Führungssystem</b> .....	126
16.4	<b>Folgerung und Schlussbetrachtung</b> .....	129
	Literatur .....	130
17	<b>Grundsätze und Leitlinien zum Führen von (Unternehmens-)Krisenstäben</b> .....	131
	<i>Axel Bédé</i>	
17.1	<b>Prozessorganisation und Problemlösung trennen</b> .....	131
17.2	<b>Einhaltung des Zyklus der Stabsarbeit</b> .....	131
17.3	<b>Vor die Lage kommen</b> .....	132
17.4	<b>„Worst-Case“-Denken, positiv Führen – Kein Widerspruch!</b> .....	133
17.5	<b>Wichtigkeit vor Dringlichkeit</b> .....	133
17.6	<b>Wer führt, muss frei sein von Arbeit</b> .....	134
17.7	<b>Klare Führungs- und Vertretungsregelungen</b> .....	134
17.8	<b>Schaffung einer konstruktiven Gesprächskultur</b> .....	134
17.9	<b>Kein „Krisenstabtourismus“</b> .....	135
17.10	<b>Entscheiden Sie!</b> .....	135
	Literatur .....	136

<b>18</b>	<b>Kooperative Führung in Führungsstäben?</b> .....	<b>139</b>
	<i>Gerd Thielmann</i>	
18.1	<b>Einleitung</b> .....	139
18.2	<b>Kooperative Führung in der Polizei – Kooperatives Führungssystem</b> .....	139
18.3	<b>Würdigung des KFS für die Stabsarbeit</b> .....	140
18.3.1	Prüfpunkt Menschenbild .....	141
18.3.2	Prüfpunkt Vertrauen .....	141
18.3.3	Prüfpunkt Delegation .....	142
18.3.4	Prüfpunkt Beteiligung .....	143
18.3.5	Prüfpunkt Transparenz .....	143
18.3.6	Prüfpunkt Repräsentation .....	144
18.3.7	Prüfpunkt Kontrolle .....	144
18.3.8	Prüfpunkt Leistungsbewertung .....	145
18.3.9	Prüfpunkt Kommunikation .....	145
18.4	<b>Zusammenfassende Bewertung</b> .....	146
	Literatur .....	146
<b>19</b>	<b>Beurteilung der Lage zur Entscheidungsunterstützung</b> .....	<b>149</b>
	<i>Rudi Heimann</i>	
19.1	<b>Einleitung</b> .....	149
19.2	<b>Handlungsorganisation</b> .....	150
19.2.1	Entscheidungen .....	150
19.2.2	Problemlösungssysteme .....	150
19.2.3	Führung .....	152
19.3	<b>Beurteilung der Lage</b> .....	152
19.3.1	Grundlage der Beurteilung der Lage .....	152
19.3.2	Verfahren der BdL .....	154
	Literatur .....	157
<b>20</b>	<b>Lagebesprechungen und gemeinsame mentale Modelle</b> .....	<b>159</b>
	<i>Robert Zinke und Gesine Hofinger</i>	
20.1	<b>Gemeinsame mentale Modelle</b> .....	159
20.1.1	Begriffsklärung .....	159
20.1.2	Gemeinsame mentale Modelle durch Lagebesprechungen .....	160
20.2	<b>Lagebesprechungen</b> .....	160
20.2.1	Ziele .....	160
20.2.2	Lagevortrag als Bestandteil von Lagebesprechungen .....	161
20.2.3	Ablauf von Lagebesprechungen .....	162
20.2.4	Durchführung .....	164
20.3	<b>Fazit</b> .....	165
	Literatur .....	165

21	<b>Programmierte Entscheidungen in der Stabsarbeit</b> .....	167
	<i>Gerd Thielmann</i>	
21.1	<b>Ausgangssituation</b> .....	167
21.2	<b>Programmierte Entscheidungen</b> .....	168
21.3	<b>Formen vorgedachter Entscheidungen in der Stabsarbeit</b> .....	169
21.4	<b>Polizeiliche Planentscheidung durch Anlegen einer Einsatzakte</b> .....	171
21.5	<b>Polizeidienstvorschriften</b> .....	172
21.6	<b>Ausblick</b> .....	174
	Literatur .....	175
22	<b>Sind Bauchentscheidungen in der Stabsarbeit möglich? Ein Plädoyer für den Wert intuitiver Lernprozesse für erfolgreiches Entscheiden</b> .....	177
	<i>Jürgen Weibler und Gerd Thielmann</i>	
22.1	<b>Rationalität, Intuition und Bauchentscheidungen</b> .....	177
22.1.1	Mythos der rationalen Entscheidungen .....	177
22.1.2	„Bauchentscheidungen“ bei Unsicherheit? .....	178
22.1.3	Intuition als „Wissensquelle“ .....	179
22.2	<b>Heuristiken in der Stabsarbeit</b> .....	180
22.2.1	Intelligente Faustformeln .....	180
22.2.2	Klassen von heuristischen Entscheidungsregeln .....	180
22.3	<b>Entscheidung über die Entscheidungsmethode – macht’s die Mischung?</b> .....	182
22.3.1	Wenn Bauch – dann nochmal Kopf .....	182
22.3.2	Nutzen des kollektiven Erfahrungswissens .....	182
22.3.3	Fazit .....	183
	Literatur .....	183
23	<b>Strukturiertes Entscheiden in komplexen Lagen</b> .....	185
	<i>Gesine Hofinger</i>	
23.1	<b>Einleitung</b> .....	185
23.2	<b>Anforderungen und Fallen in komplexen Entscheidungssituationen</b> .....	186
23.3	<b>Gute Entscheidungsprozesse statt Aktionismus</b> .....	187
23.4	<b>Hilfen für strukturiertes Entscheiden</b> .....	188
23.5	<b>Generische Entscheidungshilfen</b> .....	188
23.6	<b>FOR-DEC als Methode auch für Stäbe</b> .....	190
	Literatur .....	191
24	<b>Psychologische Einflussfaktoren auf Stabsarbeit</b> .....	193
	<i>Laura Künzer, Gesine Hofinger und Mareike Mähler</i>	
24.1	<b>Ist das denn wirklich so schwer? Unsicherheit aufgrund von Komplexität</b> .....	193
24.1.1	Fehlende Routine .....	193
24.1.2	Kontrolle, Bestimmtheit und Kompetenz .....	194
24.2	<b>Informationsverarbeitung und der Einfluss eigener Erwartungen</b> .....	195
24.3	<b>Situationsbewusstsein und „vor die Lage kommen“</b> .....	195

24.4	<b>Planen und Entscheiden und aktionistisches Durchwursteln</b> .....	196
24.5	<b>Es geht nur gemeinsam – Stabsarbeit ist Teamarbeit</b> .....	196
24.6	<b>„Wir sind nicht gereizt, hungrig und müde“ – Selbstmanagement im Stab</b> .....	197
24.6.1	Emotion und Stress .....	197
24.6.2	Hunger, Durst und Müdigkeit .....	198
	Literatur .....	198
25	<b>Stress und Stressbewältigung im Stab</b> .....	201
	<i>Laura Künzer</i>	
25.1	<b>Stress – Was ist das?</b> .....	201
25.1.1	Stress ist nicht das Gleiche wie Aktivierung – Aktivierung tut gut. ....	201
25.1.2	Stressoren – Auslöser von Stress .....	203
25.1.3	Akute Stressoren im Stab .....	203
25.2	<b>Was macht Stress mit uns? – Stressreaktionen</b> .....	204
25.2.1	Verhalten (B – behavioral) .....	205
25.2.2	Emotionen (E – emotional) .....	205
25.2.3	Physiologische Reaktionen (S – somatic) .....	205
25.2.4	Veränderung des Denkens (T – thinking) .....	206
25.2.5	Auswirkungen von Stress auf das Team .....	206
25.3	<b>Was können Stäbe tun? – Stressbewältigung</b> .....	207
25.3.1	Stufe 1 – Prävention .....	207
25.3.2	Stufe 2 – Bewältigung .....	208
25.3.3	Stufe 3 – Nachsorge .....	209
	Literatur .....	209

## IV Stabsräume: Konzepte und Gestaltung

26	<b>Entstehung eines Stabsraummodells unter Berücksichtigung optimierter Wahrnehmung</b> .....	213
	<i>Rudi Heimann und Gunther Lockner</i>	
26.1	<b>Ausgangssituation</b> .....	213
26.2	<b>Zur Entwicklung</b> .....	213
26.3	<b>Ein alter Gedanke</b> .....	214
26.4	<b>Das Zweikreis-Stabsmodell</b> .....	215
	Literatur .....	217
27	<b>Relevanz der Sitzposition für die Informationsaufnahme in Stabsräumen</b> .....	219
	<i>Rudi Heimann und Swen Eigenbrodt</i>	
27.1	<b>Einleitung</b> .....	219
27.2	<b>Sitzposition und Wahrnehmbarkeit von Informationen</b> .....	219
27.2.1	Handlungsraum Zweikreis-Stabsmodell .....	219
27.2.2	Ausgangsstudie und festgestellte Auffälligkeiten .....	220
27.2.3	Mögliche Ursachen für die unterschiedliche Wahrnehmung .....	220
27.2.4	Weitere Einflussfaktoren .....	221

27.3	<b>Konsequenzen</b> .....	223
27.3.1	Stabsraumgestaltung als Planungsaufgabe .....	223
27.3.2	Positionierung als Führungsaufgabe .....	223
	Literatur .....	223
28	<b>Erfahrungen mit einem Stabstisch</b> .....	225
	<i>Uwe Thieme</i>	
28.1	<b>Einleitung</b> .....	225
28.2	<b>Prozess</b> .....	225
28.2.1	Ausgangssituation .....	225
28.2.2	Vorschriften .....	226
28.2.3	Ansprüche .....	226
28.2.4	Analyse .....	227
28.2.5	Neubau .....	228
28.2.6	Erfahrungen .....	229
28.2.7	Fortbildung .....	230
28.3	<b>Fazit</b> .....	231
	Literatur .....	231
29	<b>Praxisbeitrag: Lagezentrum des Industrieparks Höchst</b> .....	233
	<i>Günter Horn und Martin Schnauber</i>	
29.1	<b>Lagezentrum</b> .....	233
29.2	<b>Sitzordnung im Stabsraum</b> .....	233
29.3	<b>Visualisierungsmittel im Stabsraum</b> .....	235
29.4	<b>Nachrichtenraum und Sekretariat</b> .....	235
29.5	<b>Weitere Räume</b> .....	236
29.6	<b>Erfahrungen</b> .....	236
30	<b>Mobile und abgesetzte Befehlsstellen am Beispiel eines Spezialeinsatzkommandos</b> .....	237
	<i>Tobias Meier und Norbert Kanschus</i>	
30.1	<b>Einleitung</b> .....	237
30.2	<b>Aufbaustruktur und Einzelaufträge in der Befehlsstelle EA Tatobjekt</b> .....	238
30.2.1	Entscheidungsebene .....	238
30.2.2	Funktionsebene .....	239
30.2.3	Verbindungsfunktion des Leiters Befehlsstelle .....	240
30.3	<b>Arbeitsprozesse in einer mobilen Befehlsstelle</b> .....	240
30.3.1	Abgesetzte Befehlsstellen .....	241
30.3.2	Mobile Befehlsstelle im Fahrzeug .....	242
30.4	<b>Anforderungen an die Infrastruktur der BefSt EA TO</b> .....	242
30.4.1	Allgemeine Anforderungen .....	242
30.4.2	IT-Infrastruktur .....	243
30.4.3	Visualisierung .....	243
30.4.4	Kommunikation .....	244
30.4.5	Dokumentation .....	244
	Literatur .....	245

31	<b>Räume für Verwaltungsstäbe</b> .....	247
	<i>Rudi Heimann und Matthias Gahlen</i>	
31.1	<b>Einleitung</b> .....	247
31.2	<b>Ausgangssituation</b> .....	247
31.3	<b>Raumbedarf</b> .....	248
31.4	<b>Anforderungen an Stabsräume</b> .....	249
31.4.1	Zugangsregelung .....	249
31.4.2	Raumgröße und Möblierung .....	249
31.4.3	Technische Ausstattung .....	250
31.5	<b>Weitere Räumlichkeiten</b> .....	252
31.5.1	Nachrichtenzentrale .....	252
31.5.2	Besprechungsräume .....	252
31.5.3	Ver- und Entsorgungseinrichtungen .....	252
31.5.4	Lager .....	253
	Literatur .....	253
32	<b>Praxisbeitrag: Planung und Gestaltung von Stabsräumen am Beispiel von Hamburger Katastrophenschutzstäben</b> .....	255
	<i>Christian Dührkop und Gesine Hofinger</i>	
32.1	<b>Einleitung</b> .....	255
32.2	<b>Vor der Planung: Auftrag und Rahmenbedingungen</b> .....	255
32.3	<b>Vorbereitung: Von anderen lernen</b> .....	256
32.4	<b>Planung der Räumlichkeiten</b> .....	257
32.4.1	Raumanordnung in Hamburg-Altona .....	257
32.4.2	Raumanordnung in Hamburg-Mitte (2014) .....	259
32.4.3	Stabszentrum in Hamburg-Mitte 2020 .....	259
32.5	<b>Planung der technischen Ausstattung</b> .....	259
32.6	<b>Planen, bauen, testen</b> .....	261
32.7	<b>Fazit: „Top-10“-Prinzipien für Stabsräume</b> .....	261
33	<b>Übertragbarkeit von Architekturkonzepten auf Stabsräume</b> .....	263
	<i>Ingrid Knigge</i>	
33.1	<b>Moderne Bürokonzepte</b> .....	263
33.2	<b>Gemeinsamkeiten des Arbeitens in offenen Bürostrukturen und im Stabsraum</b> ....	264
33.3	<b>Unterschiede zwischen Arbeiten in offenen Bürostrukturen und im Stabsraum</b> ....	265
33.4	<b>Planung nutzerangepasster Arbeitsflächen: Der Mensch im Mittelpunkt</b> .....	266
33.5	<b>Fazit</b> .....	268
	Literatur .....	268

## V Kommunikation und Informationsflüsse

34	<b>Von der Lageinformation zum gemeinsamen Lageverständnis</b> .....	273
	<i>Andreas Queck und Harald Gonner</i>	
34.1	<b>Einleitung</b> .....	273
34.2	<b>Verfügbarkeit von Informationen im Krisenstab</b> .....	273
34.3	<b>Situationsbewusstsein (Lageverständnis) – Situational Awareness</b> .....	274
34.4	<b>Techniken, um Situationsbewusstsein im Krisenstab zu erlangen</b> .....	275
34.5	<b>Common Recognized Information Picture – CRIP: Gemeinsam anerkanntes Lagebild</b> .....	276
	Literatur .....	280
35	<b>Belegfluss im polizeilichen Führungsstab</b> .....	281
	<i>Rudi Heimann</i>	
35.1	<b>Hintergrund</b> .....	281
35.2	<b>Prinzipien und Ziele</b> .....	281
35.3	<b>Aufbau des Beleges</b> .....	282
35.4	<b>Belegfluss</b> .....	282
	Literatur .....	287
36	<b>Kommunikationsmittel in Verwaltungs- und Unternehmensstäben</b> ....	289
	<i>Gesine Hofinger</i>	
36.1	<b>Einleitung</b> .....	289
36.2	<b>Vorgaben für Kommunikationsmittel</b> .....	289
36.3	<b>Anforderungen an Kommunikationsmittel</b> .....	290
36.3.1	Ausreichend vorhanden .....	290
36.3.2	Ausfallsicher .....	291
36.3.3	Sicher und vertraulich .....	291
36.3.4	Funktional für die Informationsflüsse des Stabs .....	291
36.3.5	Unterstützend für die Arbeit der Stabsmitglieder .....	292
36.4	<b>Mögliche Kommunikationsmittel für Stäbe</b> .....	293
36.5	<b>Kommunikationsmittel in verschiedenen Stabsräumen</b> .....	295
36.5.1	Kommunikationstechnik im Stabsraum? .....	295
36.5.2	Nachrichtenzentrale .....	296
36.5.3	Virtuelle und hybride Stabsräume .....	296
36.6	<b>Ausblick: Dezentrale Kommunikation in Stäben</b> .....	296
	Literatur .....	297

<b>37</b>	<b>Video- und Webkonferenzen im Stab</b> .....	<b>299</b>
	<i>Rudi Heimann und Gesine Hofinger</i>	
37.1	<b>Einleitung</b> .....	299
37.2	<b>Entwicklung und technische Ausstattung</b> .....	299
37.3	<b>Vor- und Nachteile von Web- und Videokonferenzen</b> .....	301
37.4	<b>Technik gut – Kommunikation gut?</b> .....	301
37.4.1	Wahrnehmung der anderen Personen .....	301
37.4.2	Veränderung der Kommunikation .....	302
37.4.3	Diskussion und Beratung .....	303
37.5	<b>Im virtuellen Stabsraum</b> .....	303
37.5.1	Grundregeln für virtuelle Stabsbesprechungen .....	303
37.5.2	Besonderheiten für die Stabsleitung .....	304
37.5.3	Besonderheiten für den Bereich Lage und Dokumentation .....	305
37.5.4	Besonderheiten der Stabsarbeit aus dem Homeoffice .....	305
37.6	<b>Datenschutz</b> .....	305
37.7	<b>Fazit</b> .....	306
	Literatur .....	307
<b>38</b>	<b>Visualisierung im Stab</b> .....	<b>309</b>
	<i>Rudi Heimann</i>	
38.1	<b>Einleitung</b> .....	309
38.2	<b>Ziele der Visualisierung</b> .....	309
38.3	<b>Eigenschaften der Daten und Visualisierungsinhalte</b> .....	310
38.4	<b>Die „Visualisierer“</b> .....	311
38.5	<b>Zielgruppe und Rückschlüsse für die Darstellung</b> .....	311
38.6	<b>Menschliche Wahrnehmung</b> .....	311
38.7	<b>Gestaltungsmerkmale der Informationsdarstellung</b> .....	313
38.8	<b>Verwendung von Bildern</b> .....	316
38.9	<b>Fazit</b> .....	317
	Literatur .....	318
<b>39</b>	<b>Methoden der Visualisierung in Führungsstäben der Feuerwehr</b> .....	<b>319</b>
	<i>Christoph Lamers und Andreas Denker</i>	
39.1	<b>Einleitung</b> .....	319
39.2	<b>Lagedarstellung in Führungsstäben</b> .....	319
39.3	<b>Das Lagedarstellungssystem NRW</b> .....	320
39.4	<b>Die elektronische Version des Lagedarstellungssystems NRW</b> .....	322
39.5	<b>Weitere Elemente der Visualisierung</b> .....	323
	Literatur .....	325

40	<b>Software zum Informations- und Kommunikationsmanagement in Stäben</b> .....	327
	<i>Rudi Heimann</i>	
40.1	<b>Einleitung</b> .....	327
40.2	<b>Ein Weg zur Entwicklung</b> .....	328
40.3	<b>Abzudeckende Teilprozesse des Informationsmanagements</b> .....	328
40.4	<b>Qualitätsmerkmale des Informationsmanagements im Stab</b> .....	329
40.4.1	Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung .....	329
40.4.2	Informationsmenge und Antizipation .....	330
40.4.3	Inhaltliche Fehlerfreiheit .....	330
40.4.4	Bewertung „weicher“ Daten .....	330
40.4.5	Verfügbarkeit von Informationen .....	331
40.5	<b>Merkmale einer Softwarelösung als Informationspool</b> .....	331
40.5.1	Informationspool und erweiterter virtueller Belegfluss .....	331
40.5.2	Merkmale von Datensätzen im Informationspool .....	333
40.5.3	Weitere Funktionalitäten .....	334
	Literatur .....	335
41	<b>Informationsmanagement im Krisenstab</b> .....	337
	<i>Armin Schilling</i>	
41.1	<b>Rahmenbedingungen</b> .....	337
41.2	<b>Vor der Krise</b> .....	337
41.3	<b>Während der Krise</b> .....	338
41.4	<b>Kommunikationsmanagement</b> .....	338
41.5	<b>Informationsmanagement</b> .....	339
41.6	<b>Aufgabenmanagement</b> .....	340
41.7	<b>Controlling</b> .....	340
41.8	<b>Lagedokumentation</b> .....	341
41.9	<b>Nach der Krise</b> .....	341
41.10	<b>Fazit</b> .....	341
	Literatur .....	342
42	<b>Sprachliche Kommunikation im Stab – Grundsätze des Sprechens und Schreibens</b> .....	343
	<i>Gesine Hofinger</i>	
42.1	<b>Kommunikation im Stab – Ein Drei-Ebenen-Modell</b> .....	343
42.2	<b>Informationstransfer</b> .....	344
42.3	<b>Verständnis sichern</b> .....	345
42.3.1	Explizit kommunizieren: Das „Selbstverständliche“ erklären .....	346
42.3.2	Gemeinsame mentale Modelle und Common Ground .....	346
42.3.3	Tragfähige Arbeitsbeziehungen .....	347
42.4	<b>Den Rahmen setzen: Voraussetzungen für Kommunikation schaffen</b> .....	347
	Literatur .....	348

43	<b>Reden ist Gold – Bedeutung und Funktion der Krisenkommunikation im Krisenmanagement</b> .....	349
	<i>Katharina Becker</i>	
43.1	<b>Warum Krisenkommunikation unabdingbar ist</b> .....	349
43.1.1	Schneller, weiter, unkontrollierbarer: Das Informationsuniversum Internet .....	350
43.2	<b>Die Hunde schlafen nicht: Kommunikation als Funktion des Krisenstabes</b> .....	350
43.2.1	Nahe am Entscheider .....	351
43.3	<b>Kommunikation ist keine Einbahnstraße: Aufgaben des Presseverantwortlichen im Krisenstab</b> .....	351
43.3.1	Vorbereitung ist alles: In der Krise bleibt keine Zeit für Grundsätzliches .....	352
43.4	<b>Wenn die Krise zuschlägt: Agieren, nicht reagieren</b> .....	354
43.4.1	Erst das Ziel klarmachen, dann loslaufen .....	354
43.4.2	Bericht von der medialen Front .....	355
43.5	<b>Und zum Schluss: Die Nachbearbeitung</b> .....	355
	Literatur .....	355

## **VI Auswahl, Ausbildung, Training**

44	<b>Personalplanung und -auswahl für Unternehmens- und Verwaltungsstäbe</b> .....	359
	<i>Gesine Hofinger und Cleo Becker</i>	
44.1	<b>Einleitung</b> .....	359
44.2	<b>Personalplanung</b> .....	359
44.2.1	Bestimmung des Personalbedarfs .....	359
44.2.2	Klärung der Rahmenbedingungen für Personaleinsatz im Stab .....	361
44.3	<b>Möglichkeit der Personalauswahl für Leitungsfunktionen</b> .....	362
44.3.1	Besetzung nach Funktion .....	362
44.3.2	Auswahl nach benötigten Kompetenzen .....	363
44.4	<b>Möglichkeit der Personalauswahl für andere Funktionen</b> .....	364
44.5	<b>Formale Personalauswahlverfahren und praktische Bewährung</b> .....	365
	Literatur .....	366
45	<b>Ausbildung und Training von Stäben</b> .....	369
	<i>Gesine Hofinger und Rudi Heimann</i>	
45.1	<b>Einleitung</b> .....	369
45.2	<b>Stabsausbildung: Notwendig, aufwändig, nützlich</b> .....	369
45.3	<b>Lernziele und -themen</b> .....	370
45.4	<b>Lernformen</b> .....	371
45.5	<b>Grundlagen: Prozesse der Stabsarbeit lernen</b> .....	371
45.5.1	Einführung in die Stabsarbeit .....	371
45.5.2	Spezielle Ausbildung für bestimmte Funktionen .....	372
45.5.3	Teilprozessübungen .....	373

45.6	<b>Psychologische Trainings: Den Anforderungen der Stabsarbeit gewachsen sein. . . .</b>	373
45.7	<b>Planbesprechung: Szenarien gedanklich durchspielen. . . . .</b>	373
45.8	<b>Planübung. . . . .</b>	374
45.9	<b>Rahmen- und Vollübungen: In einer fiktiven Lage als Stab handeln. . . . .</b>	374
45.9.1	Stabsrahmenübung . . . . .	375
45.9.2	Vollübungen . . . . .	375
45.10	<b>Übungsauswertung. . . . .</b>	376
45.11	<b>Ausblick . . . . .</b>	376
	Literatur . . . . .	377
46	<b>Stabsrahmenübungen für Krisenstäbe . . . . .</b>	379
	<i>Axel Bédé und Gesine Hofinger</i>	
46.1	<b>Trainings für Krisenstäbe – Vorbereitung auf das Ungewisse . . . . .</b>	379
46.2	<b>Vorbereitung und Planung . . . . .</b>	380
46.2.1	Festlegen des Gesamtkonzepts . . . . .	380
46.2.2	Auswahl der Übungsziele . . . . .	381
46.2.3	Auswahl des Übungsszenarios . . . . .	382
46.2.4	Erstellen des Drehbuchs . . . . .	382
46.3	<b>Besondere Funktionen – Rollen und Aufgaben . . . . .</b>	383
46.4	<b>Durchführung . . . . .</b>	384
46.5	<b>Auswertung . . . . .</b>	384
46.6	<b>Fazit . . . . .</b>	385
	Literatur . . . . .	385
47	<b>Wer führen will, muss üben – Die LÜKEX-Übungsserie . . . . .</b>	387
	<i>Miriam Haritz</i>	
47.1	<b>Üben an der Spitze . . . . .</b>	387
47.2	<b>Der Weg ist das Ziel . . . . .</b>	387
47.3	<b>Immer neue Herausforderungen. . . . .</b>	389
47.4	<b>Auswirkungen auf die Arbeit von Krisenstäben. . . . .</b>	390
47.5	<b>LÜKEX matters . . . . .</b>	392
	Literatur . . . . .	393
48	<b>„Trainieren ohne zu frustrieren“ – Das Erfolgsmodell von Coaching-Übungen für Verwaltungsstäbe. . . . .</b>	395
	<i>Thomas Melchert und Gesine Hofinger</i>	
48.1	<b>Lust und Frust – Die Übungskultur der Vergangenheit (?) . . . . .</b>	395
48.2	<b>Krisenstäbe zielgruppengerecht trainieren. . . . .</b>	396
48.3	<b>Neue Wege der Stabsausbildung und des Trainings: Coaching-Übungen. . . . .</b>	397
48.4	<b>Coaching-Übungen – Module motivierender Stabsausbildung . . . . .</b>	398
48.5	<b>Coaching für Führungspersonen. . . . .</b>	399
48.6	<b>Evaluation . . . . .</b>	399
48.7	<b>Fazit . . . . .</b>	400
	Literatur . . . . .	401

49	<b>Insel in Not – Stabsübungen mit fachfremden Planspielen</b> .....	403
	<i>Robert Zinke, Gesine Hofinger und Thomas Melchert</i>	
49.1	<b>Einleitung</b> .....	403
49.2	<b>Stabsarbeit üben mit Planspielen</b> .....	403
49.3	<b>Durchführung</b> .....	405
49.4	<b>Erfahrungsbasiertes Lernen: Tun und Reflektieren</b> .....	405
49.5	<b>Transfer</b> .....	406
49.6	<b>Erfahrungswerte mit fachfremden Planspielen für Stäbe</b> .....	408
49.7	<b>Fazit</b> .....	408
	Literatur .....	408
50	<b>Von der Anforderung zum Einsatz: Kompetenzen in der Stabsarbeit</b> .....	411
	<i>Cleo Becker</i>	
50.1	<b>Einleitung</b> .....	411
50.2	<b>Anforderungsprofile für die Stabsarbeit</b> .....	411
50.3	<b>Von der Anforderung zur Kompetenz</b> .....	412
50.4	<b>Kompetenzstufen</b> .....	413
50.5	<b>Von der Rolle zum Cluster</b> .....	414
50.6	<b>Kompetenzprofile</b> .....	414
50.7	<b>Vom Kompetenzprofil zur Weiterbildung: Bedarfserhebung und Soll-Ist-Vergleich</b> .....	415
50.8	<b>Beispiel Weiterbildungsprogramm</b> .....	415
50.9	<b>Fazit</b> .....	416
	Literatur .....	416
51	<b>Evaluation von Stabsübungen</b> .....	419
	<i>Katrin Osarek und Laura Künzer</i>	
51.1	<b>Warum ist die Evaluation einer Stabsübung wichtig?</b> .....	419
51.2	<b>Der Begriff Evaluation</b> .....	419
51.3	<b>Inhalte des Evaluationskonzeptes</b> .....	420
51.3.1	Evaluation im Kontext der Stabsarbeit .....	420
51.3.2	Ziele einer Evaluation .....	420
51.4	<b>Planung und Durchführung einer Evaluation</b> .....	421
51.4.1	Methoden der Evaluation .....	421
51.4.2	Rollen und Kompetenzen: Beobachter – Trainer – Evaluator .....	422
51.4.3	Erfassung und Dokumentation von Daten .....	422
51.5	<b>Die Auswertung</b> .....	423
51.5.1	Debriefing als Teil der Auswertung .....	424
51.5.2	Auswertung der Daten und Erstellung eines Evaluationsberichtes .....	424
51.6	<b>Fazit</b> .....	426
	Literatur .....	426

## VII Schnittstellen

52	<b>Schnittstelle Notfallstab – Krisenstab</b> .....	429
	<i>Günter Horn und Martin Schnauber</i>	
52.1	<b>Notfallstab und Krisenstab</b> .....	429
52.2	<b>Kriterien zur Einberufung des Krisenstabs</b> .....	432
52.3	<b>Arbeitsweise des Krisenstabs</b> .....	432
52.4	<b>Krisenstab entlastet Notfallstab</b> .....	432
52.5	<b>Getaktete Stabsarbeit</b> .....	433
52.6	<b>Krisenstabsarbeit nach Standardagenda</b> .....	433
52.7	<b>Fazit</b> .....	435
	Literatur .....	435
53	<b>Vernetzte Operationsführung zur Unterstützung militärischer Stäbe</b> .....	437
	<i>Harald Schaub</i>	
53.1	<b>Asymmetrische Bedrohungen als neue Form kriegerischer Bedrohung</b> .....	437
53.2	<b>Vernetzte Operationsführung</b> .....	437
53.3	<b>Vernetzte Entitäten</b> .....	439
53.4	<b>Von klassischer militärischer Kommunikation zur vernetzten Operationsführung</b> .....	440
53.5	<b>Ausblick</b> .....	441
	Literatur .....	441
54	<b>Ständige Stäbe bei der Polizei NRW</b> .....	443
	<i>Uwe Thieme</i>	
54.1	<b>Historie</b> .....	443
54.2	<b>Rechtliche und normative Grundlagen</b> .....	444
54.3	<b>Aufbau eines STST/Integration in die Behörde</b> .....	445
54.4	<b>Aufgaben der STST</b> .....	445
54.5	<b>Personalauswahl</b> .....	446
54.6	<b>Einsatz des STST</b> .....	446
54.6.1	Einsatzbereitschaft .....	446
54.6.2	Alarmierung .....	447
54.6.3	Integration in den Führungsstab .....	447
54.6.4	Technische Unterstützung .....	448
54.7	<b>Fortbildung</b> .....	448
54.7.1	Mitarbeiter STST .....	449
54.7.2	Mitarbeiter FÜST (durch STST) .....	449
54.8	<b>Fazit</b> .....	449
	Literatur .....	449

55	<b>Die Führungsübernahme vom Führungs- und Lagezentrum der Polizei zum Führungsstab</b> .....	451
	<i>Armin Bohnert</i>	
55.1	<b>Einleitung</b> .....	451
55.2	<b>Die Führungsübernahme</b> .....	451
55.3	<b>Die Rahmenbedingungen</b> .....	452
55.3.1	Polizeiliche Vorschriften und Vorbereitung .....	452
55.3.2	Eigenart der Lage .....	453
55.3.3	Tageszeit, Wochentag und personelle Besetzung .....	454
55.4	<b>Wie reagiert man organisatorisch auf die veränderten Rahmenbedingungen?</b> .....	454
55.4.1	Organisatorische Maßnahmen beim FLZ .....	455
55.4.2	Maßnahmen beim Führungsstab .....	455
55.4.3	Maßnahmen bei den Linienorganisationen .....	456
55.5	<b>Fazit</b> .....	457
56	<b>Vor die Lage kommen: Schnittstellenkoordination der Handlungsfelder Einsatz und Planung</b> .....	459
	<i>Florentin von Kaufmann</i>	
56.1	<b>Problemstellung</b> .....	459
56.2	<b>Die Handlungsfelder Einsatz und Planung</b> .....	460
56.2.1	Handlungsfeld Einsatz .....	461
56.2.2	Handlungsfeld Planung .....	461
56.3	<b>Organisation des Stabes</b> .....	462
56.3.1	Organisation für das Handlungsfeld Einsatz .....	462
56.3.2	Organisation des Stabes im Handlungsfeld Planung .....	463
56.4	<b>Ausblick digitaler Lagerraum</b> .....	464
	Literatur .....	465
57	<b>Einbindung von Rettungsdiensten in die Stabsarbeit</b> .....	467
	<i>Stefan Scheidmantel</i>	
57.1	<b>Einsatzleitung Rettungsdienst</b> .....	467
57.2	<b>Aufgaben des LNA und des OrgL am Schadensort</b> .....	467
57.3	<b>Aus- und Fortbildung von LNA und OrgL</b> .....	468
57.4	<b>Unterstützungsgruppe (UG SanEL)</b> .....	468
57.5	<b>Technische Einsatzleitung (TEL)/Stab</b> .....	469
58	<b>Fachberater der Psychosozialen Notfallversorgung in Stäben – Hintergründe und praktische Erfahrungen</b> .....	471
	<i>Mareike Mähler und Günter Nuth</i>	
58.1	<b>Einleitung</b> .....	471
58.2	<b>Führungskräfte in der Psychosozialen Notfallversorgung</b> .....	473
58.3	<b>Fachberatung PSNV in Stäben</b> .....	474
58.4	<b>Zusammenarbeit von Fachberatern PSNV/Führungskräften PSNV und Stäben in komplexen Schadenslagen</b> .....	477
58.5	<b>Fazit</b> .....	478
	Literatur .....	478

59	<b>Praxisbeitrag: Was können Unternehmensstäbe von Polizeistäben lernen?</b> .....	479
	<i>Axel Bédé</i>	
59.1	<b>Führung und Unterstützungsfunktionen</b> .....	479
59.2	<b>Führungsräume und Infrastruktur</b> .....	480
59.3	<b>Planentscheidungen, Maßnahmenkataloge und Checklisten</b> .....	481
59.4	<b>Informationsmanagement – „Wenn wir wüssten, was wir wissen“</b> .....	481
59.5	<b>Lagebilderstellung und Visualisierung</b> .....	483
59.6	<b>Nachbereitung</b> .....	484
59.7	<b>Fazit</b> .....	484
	Literatur .....	485

## VIII Praxisberichte

60	<b>Fallbeispiel: Hurrikan Dorian</b> .....	489
	<i>Franziskus Bayer</i>	
60.1	<b>Dorian ist sich seines Weges unsicher</b> .....	489
60.2	<b>Herausforderungen für die Stabsarbeit</b> .....	490
60.2.1	Krisen- und Arbeitsstab Zielgebietsagentur und Destinationen .....	491
60.2.2	Krisen- und Arbeitsstäbe Tochtergesellschaften .....	491
60.2.3	Konzernarbeitsstab und Konzernkrisenstab .....	492
60.3	<b>Zusammenarbeit zwischen Stäben</b> .....	492
61	<b>Fallbeispiel: Stabsarbeit zur Bewältigung der Corona-Krise – Erfahrungen eines operativ-taktischen Führungsstabes am Beispiel der Landeshauptstadt München</b> .....	493
	<i>Florentin von Kaufmann und Christian Zollner</i>	
61.1	<b>Ausgangslage</b> .....	493
61.2	<b>Herausforderungen in der Stabsarbeit</b> .....	493
61.2.1	Verwaltungslage .....	494
61.2.2	Lageentwicklung Top-down .....	494
61.2.3	Organisation und Prozesse .....	496
61.2.4	Durchhaltefähigkeit der Stäbe .....	496
61.3	<b>Lessons Learned und Zusammenfassung</b> .....	497
62	<b>Fallbeispiel: Stabsarbeit bei der Evakuierung eines Klinikviertels</b> .....	499
	<i>Matthias Gahlen und Gesine Hofinger</i>	
62.1	<b>Einleitung</b> .....	499
62.2	<b>Aufgaben und Maßnahmen des Krisenstabs in der Vorbereitungsphase</b> .....	500
62.2.1	Gewinnung eines Lagebilds mit Prognose .....	500
62.2.2	Abwägungen und Entscheidungen .....	500
62.2.3	Planungsaufgaben .....	502
62.3	<b>Einsatz des Krisenstabs bei der Entschärfung</b> .....	503
62.4	<b>Lessons learned: Von der Bombe zur Pandemie</b> .....	504

<b>63</b>	<b>Fallbeispiel: Aus der Krise lernen – Erfahrungen des Ministeriums des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg bei der Bewältigung der Covid-19-Pandemie</b> .....	<b>507</b>
	<i>Sabine Fohler und Michael Willms</i>	
63.1	<b>Einführung</b> .....	507
63.2	<b>Frühzeitige Lagebeobachtung</b> .....	508
63.3	<b>Nahtloser Übergang in den „Krisenmodus“</b> .....	508
63.4	<b>BAO der Landesregierung Baden-Württemberg zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie</b> .....	509
63.4.1	Lenkungsgruppe .....	509
63.4.2	Interministerieller Verwaltungsstab .....	510
63.4.3	Verwaltungsstäbe der Ressorts .....	510
63.5	<b>Eigenschutz und Erhalt der Arbeitsfähigkeit – Interner Pandemieplan mit Maßnahmenkatalog</b> .....	510
63.6	<b>Lageangepasste Arbeitsweise</b> .....	511
63.7	<b>Information und Kommunikation</b> .....	511
63.7.1	Enge Abstimmung mit dem nachgeordneten Bereich .....	511
63.7.2	Direkte Information der Einrichtungen und Organisationen im Bevölkerungsschutz .....	512
63.7.3	Digitale Kommunikation mit der Bevölkerung – Einsatz des Chatbot „COREY“ .....	512
63.8	<b>Konzept zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit Kritischer Infrastrukturen</b> .....	512
63.9	<b>Geplante Auswertung der Erfahrungen in der Corona-Lage</b> .....	513
63.10	<b>Fazit</b> .....	513
	<b>Serviceteil</b>	
	Stichwortverzeichnis .....	517

# Herausgeberteam

---

## Rudi Heimann

Polizeivizepräsident, zuvor Leiter einer zentralen Ausländerbehörde und in unterschiedlichen Führungsfunktionen in der hessischen Polizei tätig, währenddessen Polizeiführer und Leiter Führungsstab. Lehrtätigkeit in Kriminologie, Führungslehre und polizeilichem Einsatzmanagement an der Hochschule der Polizei in Hessen sowie Gastdozent u. a. an der Deutschen Hochschule der Polizei. Kommentierung der bundesweiten PDV 100 VS-NfD – Führung und Einsatz der Polizei. Spezialisiert auf Entscheidungsfindung und Stabsarbeit. Zahlreiche Publikationen mit Themenbezug. Vorstandsmitglied der Plattform „Menschen in komplexen Arbeitswelten“ e. V.

[rudi.heimann@t-online.de](mailto:rudi.heimann@t-online.de)

## Dr. Gesine Hofinger

Dipl.-Psych., Partnerin von Team HF – Human Factors Forschung Beratung Training, Hofinger, Künzer & Mähler PartG, sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Jena. Durchführung und Beobachtung von Stabsübungen; Seminare zu Human-Factors-Themen für Führungs-, Notfall- und Krisenstäbe; Beobachtung von Einsätzen; Gastdozentin an Ausbildungsinstituten der Polizei und Feuerwehr. Zahlreiche Publikationen zu Human-Factors-Psychologie. Vorsitzende der Plattform „Menschen in komplexen Arbeitswelten“ e. V.

[gesine.hofinger@team-hf.de](mailto:gesine.hofinger@team-hf.de)

# Autorinnen und Autoren

---

## Franziskus Bayer

M. A. Internationale Studien/Friedens- und Konfliktforschung, Experte für Krisen- und Business Continuity-Management sowie organisatorische Resilienz. Er arbeitet als Senior Manager in einem internationalen Touristikkonzern. Vorher war er als Berater für Bevölkerungsschutz und Krisenmanagement für das Technische Hilfswerk im Irak tätig sowie für die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH im Bereich Katastrophenrisikomanagement, Frieden und Sicherheit. Zudem hat er Erfahrungen im Ehrenamt des Bevölkerungsschutzes.

[franziskusbayer@gmx.de](mailto:franziskusbayer@gmx.de)

## Dr. Cleo Becker

Erziehungswissenschaftlerin, Psychologin, Linguistin, Scrum Master. Tätigkeiten in der Wirtschaft als Trainerin und Beraterin sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Jena. Wissenschaftliche Publikationen u. a. zu Teamentwicklung und Weiterbildung. Analyse und Unterstützung bei organisationaler Entwicklung speziell im Bereich der Stabsarbeit.

[cleo.becker@team-hf.de](mailto:cleo.becker@team-hf.de)

### **Katharina Becker**

Betriebswirtschaftlerin, berichtete als Journalistin für internationale Nachrichtenagenturen über zahlreiche Krisenereignisse. Die Krisen- und Katastrophenmanagerin (MBA) war von 2008 bis 2018 Gesellschafterin der katmakon KG. Das Beratungsunternehmen beschäftigte sich vor allem mit dem Training von Krisenstäben und der Vorbereitung auf Extremereignisse. Katharina Becker verantwortete die Krisenkommunikation von der Planung der Kommunikationsstrategie bis zum Training vor der Kamera.

[post@katharinabecker.de](mailto:post@katharinabecker.de)

### **Axel Bédé**

Leitender Kriminaldirektor im Landeskriminalamt Berlin, Leiter der Abteilung 1 (LKA 1 – Delikte am Menschen). Bei Lagen der Schwerstkriminalität (Entführungen, Geiselnahmen, herausragenden Erpressungen etc.) ist er einer der Polizeiführer, die in solchen Fällen mit der Gesamteinsatzleitung betraut werden. Axel Bédé ist Dozent im Bereich Sicherheitsmanagement an diversen Fachhochschulen, Autor des Buchs „Notfall- und Krisenmanagement im Unternehmen“ (2009) sowie zahlreicher Fachpublikationen und führt Schulungen und Trainings von Notfall- und Krisenstäben durch.

[axel.bede@bede-berlin.com](mailto:axel.bede@bede-berlin.com)

### **Armin Bohnert**

Polizeidirektor, Leiter des Stabsbereichs Einsatz beim Polizeipräsidium Freiburg, Lehrtätigkeiten im Bereich Einsatzlehre an der Hochschule für Polizei Baden-Württemberg und in der Fortbildung für Polizeiführer von Sonderlagen. Schwerpunkte in der Stabsarbeit und der Zusammenarbeit der BOS.

[Armin.Bohnert2@polizei.bwl.de](mailto:Armin.Bohnert2@polizei.bwl.de)

### **Andreas Denker**

Dipl.-Ing. Sicherheitstechnik, Brandoberinspektor, Dozent in der Verbandsführerausbildung sowie in der Ausbildung von Führungsstäben und Krisenstäben am Institut der Feuerwehr NRW; zudem stellvertretender Leiter einer Freiwilligen Feuerwehr und Mitglied des Stabs der Einsatzleitung eines Kreises im Münsterland.

[Andreas.Denker@idf.nrw.de](mailto:Andreas.Denker@idf.nrw.de)

### **Christian Dührkop**

Verwaltungsbeamter der Freien und Hansestadt Hamburg, Bezirksamt Hamburg-Mitte und dort Koordinator für Deichverteidigung und Hochwasserschutz sowie Einsatzleiter des Bezirksamtes für z. B. Evakuierungen bei Kampfmittelräumungen. Er ist verantwortlich für die Aus- und Fortbildung der Mitglieder des Regionalen Katastrophendienststabes des Bezirksamtes und als Referent zu „Grundlagen der Stabsarbeit“ tätig. Er war zuvor als Leiter des Bereiches für Katastrophen- und Zivilschutz im Bezirksamt Hamburg-Altona eingesetzt.

[christian.duehrkop@hamburg-mitte.hamburg.de](mailto:christian.duehrkop@hamburg-mitte.hamburg.de)